



# LES EFFETS DES PGI SUR LE CONTRÔLE : UN ESSAI D'OBSERVATION

Lucile Pedra

## ► To cite this version:

Lucile Pedra. LES EFFETS DES PGI SUR LE CONTRÔLE : UN ESSAI D'OBSERVATION. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00458954

**HAL Id: halshs-00458954**

**<https://shs.hal.science/halshs-00458954>**

Submitted on 22 Feb 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***LES EFFETS DES PGI SUR LE CONTRÔLE : UN ESSAI D'OBSERVATION***

Lucile PEDRA

Docteur en Sciences de Gestion

CREGOR, Université de Montpellier II

Place Eugène Bataillon, 34095 Montpellier Cedex 5

Tél. : 04 67 14 42 09, Mél. : lucile.pedra@free.fr

## Résumé

Cette contribution porte sur les liens entre l'implantation des PGI au sein des organisations et le rôle des contrôleurs de gestion. Des observations en ce sens ont été conduites auprès d'entreprises industrielles de taille et d'activités variées. La combinaison de méthodes de recherche qualitative et quantitative permet de montrer que le rôle des contrôleurs de gestion ne semble pas fondamentalement mis en question suite à l'introduction des PGI. Au contraire, les systèmes de gestion intégrés contribuent à faciliter et renforcer les fonctions de traduction et de communication des contrôleurs de gestion. Ils semblent également renforcer le rôle d'agent des contrôleurs de gestion dans le maintien de la cohésion organisationnelle. Autrement dit, les modes d'utilisation des PGI s'inscrivent, d'une manière cohérente, dans le rôle de traducteur et dans le rôle d'agent des contrôleurs de gestion. De façon plus générale, il semblerait que les PGI contribuent ainsi à renforcer le climat de confiance, et donc la cohésion, au sein des organisations.

## Mots clés

Contrôle de gestion, Degré de complexité des représentations formelles, Climat de confiance, Cohésion organisationnelle, Progiciel de Gestion Intégré (PGI).

## Abstract

*This contribution relates to the links between the introduction of ERP within organizations and the role of management controllers. Observations in this direction were led near industrial companies of size and varied activities. The combination of methods of qualitative and quantitative research makes it possible to show that the role of management controllers does not seem basically questioned further the introduction of ERP. On the contrary, enterprise resource planning contribute to facilitate and reinforce the functions of translation and communication of management controllers. They also seem to reinforce the agent's role of management controllers in the maintenance of organisational cohesion. In other words, the modes of ERP use are registered, in a coherent way, in the role of translator and the role of agent of management controllers. In a more general way, it would seem that ERP contribute thus to reinforce the climate of confidence, and therefore cohesion, within organizations.*

## Key words

*Management control, Degree of complexity of formal representations, Climate of confidence, Organisational cohesion, Enterprise Resource Planning (ERP).*

## INTRODUCTION

Malgré les critiques énoncées à l'égard des PGI<sup>1</sup>, ces derniers se diffusent massivement, depuis le début des années 1990, dans tout type d'entreprises quelle que soit leur taille et quel que soit leur secteur d'activité<sup>2</sup>, afin d'assurer une gestion intégrale de leurs activités. Dans le prolongement des MRP 1 et MRP 2, les PGI affichent essentiellement un objectif de résolution du problème de la fragmentation de l'information dans les grandes organisations (Davenport, 1998). Ces systèmes de gestion intégrés suscitent d'autant plus l'intérêt de la part des organisations qu'ils semblent correspondre à un besoin réel et que la plupart des entreprises semblent globalement en être satisfaites. Si certaines d'entre elles ont connu, au début de l'apparition des PGI, des problèmes de faillite suite à la mise en place d'un tel système, les échecs<sup>3</sup> importants des premiers temps semblent désormais quasiment révolus. D'ailleurs, l'expérience dans le domaine des PGI commence à être importante. Cette expérience montre que les PGI ne sont pas forcément aussi négatifs que ce que la littérature a pu le laisser supposer et continue encore à le laisser supposer.

Le succès apparent de ces outils pourrait s'expliquer par leur structure à la fois modulaire et intégrée, permettant de composer à la carte un outil (Meyssonier et Pourtier, 2004) en vue de répondre au mieux aux besoins fonctionnels, ceci par l'intermédiaire d'un paramétrage, sachant que l'entreprise doit réciproquement s'y adapter. L'architecture de base d'un PGI est bâtie sur une application, une base de données et une interface unifiée à travers l'ensemble de l'entreprise (Segrestin, 2004). Une organisation dans son ensemble semble donc être capable de fonctionner sous une application standard dans laquelle toutes les applications de gestion sont solidement intégrées.

Fondamentalement, le contrôle est ici entendu comme étant une logique d'utilisation de certaines données. Cependant, le problème du contrôle réside dans la création et dans le maintien de la cohésion organisationnelle, nécessaire à l'intégrité et à la pérennité des organisations (Guibert et Dupuy, 1997). Aussi, de par la diffusion et le partage des informations grâce aux PGI, la question se pose de savoir si ces outils contribuent à renforcer ou, au contraire, à dégrader la cohésion organisationnelle. Considéré dans ces termes, le contrôle de gestion pose le problème du rapport entre l'utilisation des représentations formelles et le climat de confiance. Autrement dit, la lecture théorique du contrôle peut se confondre avec celle du climat de confiance, garant de la cohésion organisationnelle. Afin d'assurer cette mission, les contrôleurs de gestion élaborent et diffusent les représentations des performances. Pour cela, ils s'appuient sur les contacts formels et informels, ainsi que sur les outils informatiques mis à leur disposition. Il n'est d'ailleurs pas impossible que les PGI aient, à ce sujet, une influence sur le contour du contrôle de gestion et les pratiques du contrôle de gestion.

La question se pose alors de savoir si l'homogénéisation potentielle des systèmes d'information, sous la forme des PGI, peut rentrer dans une logique de transparence, de

---

<sup>1</sup> Par exemple, Coat et Favier (1999), ainsi que F. Hochereau (2006), qualifient les Progiciels de Gestion Intégrés "d'usines à gaz".

<sup>2</sup> « Les ERP sont maintenant présents dans l'industrie et dans la grande distribution, essentiellement dans les très grandes entreprises. Le marché des plus petites entreprises, le domaine de la finance et le secteur public commencent à être touchés » (Gilbert et Leclair, 2004, p. 22).

<sup>3</sup> Besson (1999) identifie sept types d'échec, à savoir l'arrêt, le redimensionnement, la particularisation, la balkanisation, la consolidation, la fracture et le dérapage. Murlon et Neyer (2002) évoquent notamment la faillite de la Fox Meyer Drug en 1997.

meilleur suivi des activités, et donc de contrôlabilité et de meilleure maîtrise des organisations. Autrement dit, dans quelle mesure ces systèmes sont-ils susceptibles de contribuer à la cohérence et à la cohésion organisationnelle par l'intermédiaire du contrôle ? En d'autres termes, la complexification potentielle des systèmes de données formalisés (Dupuy, 2006) est-elle de nature à remettre en cause la contribution du contrôle au maintien du climat de confiance et de la cohésion organisationnelle ? Au fond, les PGI entraînent-ils l'émergence d'une nouvelle technologie de contrôle ? Dans ce questionnement, apparaissent les aspects informationnel et organisationnel considérés successivement d'un point de vue théorique et méthodologique, puis d'un point de vue des résultats obtenus lors du travail de terrain.

## **1. LES ELEMENTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES D'UNE APPROCHE DES LIENS PGI – CONTRÔLE**

Les rapports entre implantation des PGI et processus de contrôle de gestion ne sont encore que très peu abordés dans la littérature. Afin d'analyser plus précisément ces liens, il convient de se placer sous un double point de vue théorique et méthodologique. Sur le plan théorique tout d'abord, il s'agit de s'interroger sur les questionnements fondamentaux qui sous-tendent cette relation. Sur le plan méthodologique ensuite, il s'agit de s'attarder sur la manière d'étudier le problème.

### **1.1. LES FONDEMENTS THEORIQUES GENERAUX**

Les liens théoriques entre implantation des PGI et processus de contrôle de gestion peuvent être abordés de deux points de vue fondamentaux. D'une part, le recours aux systèmes de gestion intégrés en contrôle de gestion interroge l'évolution des représentations des performances. Il s'agit plus précisément de savoir si les PGI ont des raisons d'influencer le lien entre complexification et simplification de ces représentations. Autrement dit, les systèmes de gestion intégrés contribuent-ils à complexifier ou, au contraire, à simplifier les représentations des performances, au moins d'un point de vue formel ? D'autre part, l'implantation des PGI questionne sur l'évolution du climat de confiance et de la cohésion organisationnelle. La question se pose alors de savoir comment évoluent les jeux de complémentarité formel / informel dans les entreprises ? En d'autres termes, quelle peut être l'influence d'un plus de formel, sous la forme des PGI, dans les organisations sur les jeux informels de ces mêmes entités ? Les questionnements fondamentaux porteront donc successivement sur le lien complexification / simplification, puis sur le lien formel / informel, à savoir la confiance. Il s'agit, autrement dit, d'étudier l'effet hypothétique des PGI sur le climat de confiance organisationnel.

#### ***1.1.1. Les effets possibles des PGI sur le lien complexification / simplification des représentations***

Ce premier point traite des aspects informationnels. La question se pose notamment de savoir quelle peut être l'influence potentielle de l'utilisation des PGI en contrôle de gestion sur le degré de complexification / simplification des représentations des performances. Autrement dit, quels peuvent être les effets des PGI sur le degré de complexité des représentations formelles utilisées en contrôle de gestion ? Des arguments d'apparence contradictoires vont ici s'affronter.

*a. Un renforcement du degré de complexification dans les représentations des performances en raison des PGI ?*

De façon générale, grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), les organisations ont la possibilité d'accéder à un nombre d'informations beaucoup plus élevé qu'il y a seulement quelques années (Bescos et Mendoza, 1999 ; Dupuy, 2001 ; Reix, 2002). Les PGI, censés autoriser la gestion à la fois coordonnée et interdépendante de l'ensemble des ressources, se situent dans cette mouvance. L'introduction de ces outils dans les organisations depuis quelques années contribue, en effet, à accentuer le phénomène. S'appuyant en principe sur une base de données unique, les PGI sont censés offrir aux utilisateurs l'accès à un plus grand nombre de données, *a priori* cohérentes.

Un système d'information très structuré peut contribuer à complexifier les représentations formelles utilisées en contrôle de gestion. Cette idée se retrouve chez Edgar Morin (1990) qui définit la complexité comme étant « *l'extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités* » (p. 48). Le degré de complexité des représentations fait donc référence à la variété des représentations, c'est-à-dire au nombre d'états possibles dans la représentation choisie. La variété est en principe nécessaire pour contrôler une organisation ou la rendre contrôlable. Cela fait référence à la loi de la variété requise énoncée par William Ross Ashby (1956). De façon générale, la variété du système de contrôle doit être supérieure ou égale à la variété du système contrôlé.

Or, de ce point de vue et de par leur structure, les PGI sont censés générer de grandes facilités pour produire des représentations formelles. On s'attend en effet à ce que naturellement, les décideurs aient tendance à multiplier les représentations formelles. Sous l'effet des PGI, au lieu de construire des tableaux à quatre colonnes, les utilisateurs vont, par exemple, élaborer des tableaux à huit colonnes ou davantage, et ainsi de suite. Les PGI offrent, à la limite, cette possibilité de démultiplier les tableaux à l'infini (Travaillé et Marsal, 2007) et d'élaborer des tableaux de bord pléthoriques. S'il peut sembler de prime abord évident que les systèmes de gestion intégrés puissent être à l'origine d'un degré de complexification accru au niveau des représentations des performances, ils pourraient également contribuer inversement à un moindre degré de complexification.

*b. Un accroissement du degré de simplification dans les représentations des performances en raison des PGI ?*

Quoique la structure des PGI semble parfois pousser à une plus grande complexification des représentations formelles, divers facteurs contribuent également à la simplification des représentations. Les organisations sont, en effet, confrontées à des facteurs exogènes tels que la mondialisation et la financiarisation. Ces facteurs exogènes semblent appeler, de la part des entreprises, des représentations simplifiées des performances.

De manière en quelque sorte complémentaire, les acteurs ont besoin de comprendre ce qui se passe au sein de leur organisation. Pour cela, il semble nécessaire que les représentations des performances soient à la fois perceptibles, traductibles et utilisables. A titre d'exemple, le *reporting* est une représentation simplifiée souvent exigée par les directions d'entreprise. L'idée réside dans le fait de n'envoyer à la direction que les chiffres clés nécessaires pour avoir une vision d'ensemble, et ceci de façon assez rapide. C'est un argument supplémentaire synthétique poussant à la simplification. Or, en vertu du principe de variété (Ashby, 1956), il est primordial que les représentations soient suffisamment variées pour produire des signaux qui révéleront des événements importants.

Au total, si la tendance des PGI serait de tendre vers une complexification accrue des représentations formelles, des facteurs à la fois exogènes et endogènes aux organisations justifient une tendance inverse ou complémentaire à la complexification. Au fond, les PGI permettent à la fois d'aller vers l'analyse et vers la synthèse. Ils favorisent aussi bien l'élaboration d'analyses détaillées, que celle de documents plus synthétiques. Il y a donc *a priori* une indétermination quant au sens vers lequel les systèmes de gestion intégrés vont pousser, indétermination qui justifie les investigations ici rapportées.

### ***1.1.2. Les effets possibles des PGI sur le lien formel / informel au sein des organisations***

Ce second point traite d'aspects plus organisationnels. Il s'agit de préciser l'influence hypothétique de l'introduction des PGI dans les organisations sur le lien formel / informel, autrement dit sur le climat de confiance et la cohésion organisationnelle. Si un amoindrissement du climat de confiance, suite à l'implantation des PGI, peut sembler plausible, des arguments existent aussi pour soutenir que les PGI peuvent améliorer le climat de confiance organisationnel.

#### ***a. Une dégradation du climat de confiance dans les organisations en raison des PGI ?***

L'introduction de nouvelles technologies, telles que les PGI, dans les organisations a souvent pour effet de modifier les logiques de fonctionnement, d'autant plus lorsqu'elle est précédée d'une reconfiguration des processus organisationnels (Hammer et Champy, 1993 ; Champy, 1995), comme cela semble être assez souvent le cas. L'implantation de ces outils est ainsi souvent considérée comme étant à l'origine d'une plus grande formalisation des modes de travail, et donc comme étant source de contraintes pour les utilisateurs (Lemaire, 2003). Ces applications peuvent être considérées comme porteuses d'éléments du "néo-taylorisme" (Guffond et Leconte, 2004 ; Plane, 2007). Leur mise en place entraînerait, en effet, une standardisation renforcée du fonctionnement des organisations.

Aussi, à la question de savoir si le recours aux PGI peut entraîner de la défiance, c'est-à-dire une confiance dégradée, la réponse peut être positive. L'utilisation des PGI peut contribuer à mieux contrôler le fonctionnement organisationnel ainsi que les "faits et gestes" des acteurs. Ces systèmes peuvent, à la limite, gouverner tous les comportements des acteurs au sein des organisations. La mise en place des PGI, avec une volonté de contrôler de manière plus formelle et plus forte les acteurs, c'est-à-dire de leur laisser une faible marge de manoeuvre et donc une faible liberté d'action, exprime en effet de la défiance, c'est-à-dire la volonté de faire comprendre qu'on n'a pas confiance en ces acteurs. Si le climat de confiance s'en trouve affecté, la cohésion organisationnelle peut, par voie de conséquence, se dégrader. Une moindre cohésion peut ainsi finalement être associée à des comportements opportunistes (Dupuy, 2006) de la part des acteurs, comportements eux-mêmes induits par un "trop" de contrôle.

Si l'accroissement de formalisation, induit par les PGI, peut être compris comme une source de défiance vis-à-vis des acteurs et donc comme une source d'une cohésion organisationnelle dégradée, il peut aussi être interprété comme étant porteur de confiance, étant donnée la qualité potentielle des données qui peut en découler. L'accroissement de formalisation, suite à l'introduction des PGI, peut donc *a priori* laisser supposer une moindre place accordée à l'informel dans les organisations, c'est-à-dire au climat de confiance. Mais, il peut également laisser entrevoir un climat de confiance et une cohésion organisationnelle renforcés.

*b. Un renforcement du climat de confiance dans les organisations en raison des PGI ?*

Les PGI peuvent contribuer à améliorer le climat de confiance, car l'aspect formalisation et donc contraignant de ces systèmes de gestion intégrés peut se trouver être à l'origine d'une meilleure qualité des données. Mais, la question se pose plus précisément de savoir quelles propriétés des données sont susceptibles de contribuer au développement du climat de confiance dans des environnements PGI.

Les PGI, constitués en principe d'une seule base de données, sont censés favoriser l'accès à tous aux mêmes données et ceci en temps réel. La structure des progiciels est censée être de nature à renforcer le partage des informations et ainsi favoriser la transparence. Si les acteurs ont en quelque sorte plus facilement et plus rapidement accès aux données nécessaires à la gestion de leur périmètre d'activité, le climat de confiance ainsi que la cohésion organisationnelle peuvent s'en trouver améliorés, d'autant plus que si les données sont correctement saisies à la source, elles sont supposées être fiables.

Par ailleurs, la plus grande disponibilité potentielle des données grâce aux PGI peut favoriser directement leur utilisation sans solliciter des intermédiaires. Cela est en principe également de nature à entretenir le climat de confiance et la cohésion organisationnelle. Cependant, les réunions plus ou moins formelles vont-elles pour autant être amenées à disparaître ? Vont-elles, au contraire, être mieux organisées ? Vont-elles mieux se dérouler ? Vont-elles coexister avec les fournisseurs de données que sont les PGI, illustrant ainsi la "théorie du millefeuille" (Kalika et al., 2007) ?

D'un côté, l'accroissement de la formalisation dans les organisations induit par les PGI peut être source de défiance pour les utilisateurs. Mais d'un autre côté, il peut être à l'origine d'une amélioration de la qualité des données nécessaire à chaque acteur pour gérer au mieux leur périmètre de responsabilité. La question se pose au fond finalement de savoir si les PGI ne sont pas des outils en quelque sorte "idéaux" pour créer de la confiance et de la cohésion. En résumé, deux axes d'incertitude apparaissent et seront ici étudiés de manière empirique : le rapport complexification / simplification d'une part, et le rapport formel / informel d'autre part.

## **1.2. LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES**

La conduite générale de la méthode s'est déroulée en deux temps. La première phase de recherche, à caractère quasi-exploratoire, a résidé dans la conduite d'une série d'entretiens semi-directifs, de manière à vérifier la pertinence des interrogations précédemment énoncées. La seconde phase de recherche, à caractère plutôt complémentaire, a été menée sous la forme d'une enquête par questionnaire, visant à préciser certaines indications recueillies lors de la phase précédente.

### ***1.2.1. La phase de recherche quasi-exploratoire : les entretiens semi-directifs***

La première phase de recherche a consisté à s'adresser à des entreprises confrontées à l'introduction ou au développement de PGI, pour y rencontrer des interlocuteurs de profils divers, c'est-à-dire dépassant le seul domaine du contrôle de gestion. Le déroulement temporel de cette phase de recherche est présenté en annexe (tableau 1).

*a. Des entreprises représentatives*

Afin d'explorer les rapports existant entre implantation des PGI et processus de contrôle de gestion, il paraissait pertinent de s'orienter vers des entreprises ayant du recul et de l'expérience dans le domaine des systèmes de gestion intégrés. Le choix s'est donc plutôt orienté vers les organisations évoluant dans le domaine industriel. Car la plupart d'entre elles ont eu recours par le passé aux précurseurs des PGI, sous la forme des MRP<sup>4</sup>. Les entreprises du secteur secondaire sont ainsi supposées bénéficier de l'expérience la plus ancienne concernant les systèmes de gestion intégrés. Elles peuvent en ce sens être considérées comme étant les mieux à même d'éclairer l'étude des liens entre implantation des PGI et processus de contrôle de gestion.

Trois organisations industrielles ont finalement été sollicitées lors de la phase de recherche qualitative. Elles interviennent dans des secteurs d'activité variés, tels que la presse, l'agroalimentaire, les processus de transmission et de distribution d'énergie. Du point de vue de la taille, deux d'entre elles comptent plus de 1 000 salariés ; la troisième société a, quant à elle, un effectif compris entre 200 et 499 salariés. Concernant le PGI mis en œuvre, deux des entreprises sollicitées ont recours à SAP, leader mondial dans le domaine des systèmes de gestion intégrés. L'organisation, évoluant dans le domaine de la presse, utilise de son côté Qualiact, un PGI orienté autour de son cœur de métier. L'expérience des trois entreprises, en termes de système de gestion intégré, est plus ou moins ancienne. Les dates d'implantation du PGI se situent chronologiquement entre janvier 1997 et mai 2004, en passant par septembre 2003. Ce panel d'entreprises, présenté en annexe (tableau 2), a globalement permis d'interviewer un nombre suffisant de personnes pour obtenir un éclairage sur la problématique des liens PGI – contrôle de gestion.

*b. Des interlocuteurs diversifiés*

Pour étudier et cerner au mieux la problématique des liens existant entre implantation des PGI et processus de contrôle de gestion, il est apparu pertinent de chercher à recueillir différents points de vue au sein de chaque organisation. Il s'agissait, autrement dit, de solliciter non seulement des contrôleurs de gestion, mais aussi des contrôlés, c'est-à-dire des managers opérationnels amenés à rendre des comptes aux contrôleurs de gestion concernant la gestion de leur centre de responsabilité. Les contrôleurs de gestion ne sont, en effet, pas forcément les mieux placés, ni les seuls à pouvoir parler de ce sujet. Au total, sur l'ensemble des organisations présentées ci-dessus, des entretiens semi-directifs ont été conduits, avec pour support un guide d'entretien, auprès de quatre contrôleurs de gestion et de six responsables fonctionnels évoluant dans les domaines des achats, de la production, des ventes et de l'informatique. Le tableau 3, figurant en annexe, présente de façon plus précise les fonctions des personnes sollicitées.

---

<sup>4</sup> L'ERP a été développé à l'origine pour les entreprises industrielles et peut être considéré comme une extension des fonctions prises en charge par les MRP 1 (Material Requirement Planning, pour planification des besoins de matières) ou les MRP 2 (Manufacturing Resource Planning, pour planification des ressources de production). Les premiers, apparus dans les années 1970, traitent de problèmes de planification à court terme. Ils permettent de planifier et d'optimiser la gestion de la production (gestion des approvisionnements, gestion des stocks, élaboration de plans de production, etc.). Les seconds, développés dans les années 1980 dans les moyennes et grandes entreprises, traitent de problèmes de planification à moyen terme. Ils permettent de réaliser des simulations à partir de plusieurs scénarios de ventes et de mieux prendre en compte les ressources nécessaires à la production. Ils déterminent l'ensemble des ressources nécessaires pour la production à partir de prévisions de la demande. Ils gèrent les stocks, les livraisons, etc. Pour cela, ils prennent en compte les problèmes de capacité et de disponibilité des ressources (matières, hommes, machines).



Les entretiens conduits auprès des contrôleurs de gestion et des responsables opérationnels ont permis de recueillir différents points de vue sur le sujet. Ainsi, l'ensemble des personnes interrogées au sein des trois organisations ont apporté un éclairage suffisant sur la problématique. L'échantillon de personnes interviewées paraissait, en effet, répondre à la fois au principe de réplication (Yin, 2003) et au principe de saturation (Glaser et Strauss, 1967). Cette phase de recherche qualitative a, d'une part, montré que le questionnement était pertinent. Elle a, d'autre part, fait apparaître quelques phénomènes inattendus et intéressants d'une certaine manière, qui seront développés par la suite. Elle justifie, par ailleurs, la mise en œuvre d'une démarche de recherche complémentaire, sous la forme d'une enquête par questionnaire.

### ***1.2.2. La phase de recherche complémentaire : l'enquête par questionnaire en face-à-face***

La deuxième phase de recherche a consisté à mener une enquête par questionnaire administré en face-à-face, de façon à vérifier quelques points mis en exergue lors de l'analyse des entretiens semi-directifs. Tout comme pour l'approche quasi-exploratoire, cette seconde enquête s'adressait à des entreprises industrielles, jugées les plus représentatives. Il s'agissait à nouveau d'administrer le questionnaire auprès d'interlocuteurs diversifiés. Le déroulement temporel de cette phase de recherche est présenté en annexe (tableau 4).

#### ***a. Des entreprises représentatives***

L'objet de la seconde phase d'enquête consiste non seulement à préciser les enseignements de l'approche préliminaire, mais aussi à approfondir l'étude des liens entre implantation des PGI et processus de contrôle de gestion. Il s'agit, autrement dit, de recueillir des éléments d'information de manière cette fois-ci plus systématique, par l'intermédiaire d'un questionnaire. Ce dernier vise ainsi à toucher un plus grand nombre d'entreprises que la phase préalable. Les organisations évoluant dans le secteur industriel sont censées avoir un certain recul et une certaine expérience vis-à-vis des systèmes de gestion intégrés. Elles ont en effet souvent constitué le berceau des solutions antérieures aux PGI, notamment sous la forme des MRP. D'ailleurs, le développement des PGI, à l'instar de SAP, visait à l'origine prioritairement les entreprises du secteur secondaire, pour s'étendre ensuite aux organisations commerciales.

Au total, sept organisations évoluant dans différents métiers du secteur industriel ont été sollicitées pour répondre à l'enquête. Les trois sociétés, préalablement intervenues, ont été recontactées ; puis, quatre autres entreprises ont été contactées. Elles évoluent dans des domaines aussi divers que l'agroalimentaire, la recherche pharmaceutique, les produits de chantier, les services de l'eau et de l'assainissement. Au-delà de la variété des métiers, il s'agissait aussi de diversifier la taille des organisations. Ainsi, deux entreprises comptaient entre 100 et 199 salariés, deux autres entre 200 et 499 personnes et les trois dernières plus de 1 000 employés. SAP apparaît être le PGI le plus répandu parmi les organisations sollicitées ; seules deux d'entre elles n'y ont pas recours. L'entreprise proposant des produits de chantier a conjointement recours à Sage et à Adonix X3 ; et la société de presse utilise Qualiact. Les dates d'implantation du PGI sont différentes d'une organisation à une autre. Elles s'échelonnent globalement de janvier 1997 à avril 2005. Leur expérience en matière de PGI apparaît ainsi plus ou moins ancienne. Mais, pour toutes les entreprises, le projet PGI est opérationnel. Dans chacune de ces entreprises, présentées en annexe (tableau 5), plusieurs personnes, exerçant des fonctions différentes, ont répondu à l'enquête.

### *b. Des interlocuteurs diversifiés*

L'intérêt de l'enquête par questionnaire était de diversifier encore les interlocuteurs, tout en collectant les opinions d'un plus grand nombre de personnes. Même si les points de vue des contrôleurs de gestion et des autres acteurs de l'organisation sont en général en concordance (Khandwalla, 1974), des responsables amenés à rendre des comptes aux contrôleurs de gestion ont été interrogés. Leurs points de vue importaient plus, à la limite, que ceux des contrôleurs de gestion. Les managers opérationnels ainsi rencontrés évoluaient dans une des fonctions suivantes : achat, stock, production, maintenance, qualité, marketing, vente, expédition, information, ressources humaines. Le tableau 6, figurant en annexe, présente de façon plus précise les fonctions des personnes sollicitées.

Parmi les 38 questionnaires administrés en face-à-face auprès de responsables fonctionnels, 37 ont pu être exploités. Cette phase de recherche complémentaire a éclairé sur l'ensemble des points particuliers sur lesquels il s'agissait de recueillir de plus amples informations. De façon plus générale, les enseignements des phases de recherche qualitative et quantitative se sont révélés conformes aux attentes initiales. Ils sont exposés dans le paragraphe suivant.

## **2. QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE EMPIRIQUE DES RAPPORTS PGI – CONTRÔLE**

L'objet de cette communication est de tenter d'appréhender les liens s'établissant entre PGI et contrôle, à partir d'un ensemble de questions relativement simplifiées. Cette recherche s'inscrit, en outre, dans du recueil de perceptions, autrement dit dans du déclaratif, dont nous sommes parfaitement conscient des limites. Concernant notamment les non réponses, ces dernières ont délibérément été maintenues dans les tableaux de résultats ; car elles paraissent porteuses de connaissances. Mais, elles ne seront pas commentées ici de façon détaillée ; si ce n'est pour remarquer qu'en général, lorsque les répondants n'ont pas exprimé leur avis, c'est qu'ils étaient dans l'incapacité de répondre. Cela ne signifie en rien qu'ils avaient une posture *a priori* sur la question. Par ailleurs, il s'agit de livrer ici une présentation des résultats délibérément schématique et réductrice. Les principaux enseignements vont ainsi être présentés sous deux angles, à savoir le partage des données, comme expression du rapport complexification / simplification, et la cohésion organisationnelle, comme expression du rapport formel / informel.

### **2.1. LE PARTAGE DES DONNEES**

Le partage des données est ici considéré, d'une certaine manière, comme représentatif du rapport complexification / simplification : plus de partage serait l'indice d'une simplification, moins de partage, celui d'une complexification. L'objet de cette première sous-partie est donc de déterminer l'éclairage qu'apporte l'analyse des données recueillies, lors des deux phases de recherche quasi-exploratoire et complémentaire, quant au rapport complexification / simplification. Il s'agit, en d'autres termes, de fournir des éléments de réponse au sujet du caractère plus simple ou, au contraire, plus complexe des représentations formelles des performances, suite au recours aux PGI. Les enquêtes réalisées montrent que depuis l'introduction des systèmes de gestion intégrés au sein des organisations, les données sembleraient à la fois plus fiables et mieux diffusées.

### 2.1.1. Les propriétés d'accessibilité et de fiabilité des données

Les deux phases d'enquête montrent que suite à l'introduction des PGI dans les entreprises, les données semblent non seulement plus partagées, mais également mieux partagées, car plus fiables. C'est un indice possible quoique paradoxal, au regard du potentiel des PGI, d'une simplification des représentations. Les systèmes de gestion intégrés semblent, en effet, contribuer, de façon générale, à la fois à une plus grande accessibilité et à une plus grande fiabilité des données.

#### a. L'accessibilité des données

L'accessibilité des données représente un enjeu majeur pour les organisations (Reix, 2002). Les PGI semblent, sur ce point, constituer une des solutions possibles pour tenter de réduire les problèmes de disponibilité des données. Le tableau ci-dessous met globalement en exergue une amélioration des propriétés d'accessibilité des données en environnement PGI. Plus de 78 % des interlocuteurs sollicités jugent les données comme plus accessibles depuis l'introduction du PGI :

**Q16. Depuis la mise en place du PGI, les données mises à votre disposition et à celle de vos collaborateurs sont devenues, selon vous :**

Données	Moins (1)	Inchangées	Plus (3)	Non réponse	Effectif
Accessibles	1	3	29	4	37
Moy=2,85 ; $\sigma=0,44$	2,7%	8,1%	78,4%	10,8%	

**Tableau 7. Les propriétés d'accessibilité des données**

La capacité des PGI à délivrer les informations, sans nécessiter de devoir systématiquement solliciter d'autres personnes, paraît grandement appréciable. D'une part, pour l'utilisateur qui peut directement accéder aux données qui lui sont nécessaires pour gérer son centre de responsabilité, le PGI semble lui permettre d'avoir précisément les informations qu'il souhaite, et ceci en temps réel. Les PGI réaliseraient, en ce sens, le mythe du MIS<sup>5</sup> (Dearden, 1966, 1972 ; Ackoff, 1967, 1971 ; Mintzberg, 1972 ; Dupuy, 2001). D'autre part, cette meilleure disponibilité des données, grâce aux PGI, paraît de nature à diminuer les relations de dépendance envers d'autres acteurs. L'accès aux informations peut ainsi, dans certains cas, contribuer à assainir les relations et apaiser les tensions si elles existent. Par ailleurs, il semblerait, d'après les répondants, que l'utilisation des PGI favorise une meilleure transparence au sein des organisations :

**Q17. Estimez-vous que depuis l'introduction du PGI, il existe globalement une meilleure transparence dans l'organisation ? Cette transparence accrue est-elle perçue comme positive par :**

Transparence	Oui	Non	Sans opinion	Effectif
Meilleure transparence	24 64,9%	10 27%	3 8,1%	37
Positive pour responsables	20 83,3%	1 4,2%	3 12,5%	24

**Tableau 8. La perception du degré de transparence**

<sup>5</sup> Management Information System.

Selon les personnes rencontrées, le renforcement de la transparence dans les organisations, suite à l'introduction des PGI, serait globalement perçu comme positif pour la plupart des acteurs. Or, il était *a priori* possible de penser que la transparence aurait pu être jugée comme négative pour certains, souvent soucieux de conserver une certaine marge de manœuvre dans l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Les qualifications de la transparence confortent ainsi l'amélioration perçue du partage des données.

#### *b. La fiabilité des données*

A travers la mise en place d'un PGI, l'objectif des entreprises semblerait essentiellement résider dans l'atteindre d'un certain niveau de fiabilité des données. Les enquêtes réalisées montrent, à ce sujet, une évolution marquée des propriétés de fiabilité des données suite au recours aux PGI. Selon les déclarations des interlocuteurs, la fiabilité des données se serait améliorée suite à l'implantation des PGI. Le tableau qui suit montre que pour près de 65% des répondants, les données seraient plus fiables en environnement PGI :

**Q16. Depuis la mise en place du PGI, les données mises à votre disposition et à celle de vos collaborateurs sont devenues, selon vous :**

Données	Moins (1)	Inchangées	Plus (3)	Non réponse	Effectif
Fiabiles	0	7	24	6	37
Moy=2,77 ; $\sigma=0,42$	0%	18,9%	64,9%	16,2%	

**Tableau 9. Les propriétés de fiabilité des données**

Le caractère plus fiable des données apparaît, par ailleurs, être source d'un climat de confiance amélioré. L'ingénieur chargé d'affaires, interviewé au sein de la société spécialisée dans les processus de transmission et de distribution d'énergie, précise à ce sujet : « *Il n'y en avait pas beaucoup, avant, de la confiance dans les chiffres. [...] Ca a tendance à améliorer la confiance. Puisque les chiffres, on sait qu'ils sont corrects* ». L'amélioration perçue des propriétés d'accessibilité et de fiabilité des données apparaît comme un signe de partage et, plus largement, comme un signe de simplification des représentations des performances.

#### **2.1.2. L'instauration d'un langage commun et le développement de la communication**

L'analyse des entretiens et des réponses au questionnaire met en lumière une homogénéisation des données, ainsi qu'une meilleure qualité des échanges formels et informels suite au recours aux PGI. C'est bien le signe d'un "plus" et d'un "mieux" de partage, qu'on peut interpréter comme correspondant à de la simplification et à une meilleure traduction des informations.

##### *a. L'uniformisation des référentiels, source d'échanges*

Selon les déclarations recueillies, l'introduction des PGI tendrait à améliorer les propriétés d'homogénéité des données. 73 % des répondants estiment ainsi que, depuis la mise en place du PGI, les données mises à leur disposition et à celle de leurs collaborateurs apparaissent plus homogènes :

**Q16. Depuis la mise en place du PGI, les données mises à votre disposition et à celle de vos collaborateurs sont devenues, selon vous :**

Données	Moins (1)	Inchangées	Plus (3)	Non réponse	Effectif
Homogènes	0	5	27	5	37
Moy=2,84 ; $\sigma=0,37$	0%	13,5%	73%	13,5%	

**Tableau 10. Les propriétés d'homogénéité des données**

D'après le tableau ci-dessous, l'argument principal qui semble motiver l'implantation du PGI dans les organisations paraît être la recherche d'homogénéisation des systèmes d'information (Davenport, 1998). Les répondants ont évoqué les difficultés rencontrées dans les organisations lors du recours à des logiciels spécifiques à chaque service (Reix, 2002), à savoir par exemple les problèmes d'échange et de partage des informations. L'utilisation d'un même référentiel pour tous les acteurs peut faciliter les échanges entre les responsables et ainsi contribuer au développement de la communication.

**Q3. Selon vous, quel argument principal a motivé la mise en place du PGI dans votre entreprise ?**

But du PGI	Restructuration de l'entreprise	Homogénéisation des systèmes d'information	Réduction des coûts du service informatique	Transparence et contrôlabilité de l'entité	Autre	Effectif
	1	19	2	12	3	37
	2,7%	51,4%	5,4%	32,4%	8,1%	

**Tableau 11. Le principal argument qui a motivé la mise en place du PGI**

L'argument de la transparence et de la contrôlabilité de l'entité apparaît secondaire. Les PGI semblent donc être aussi implantés dans le but que le site, mais aussi et surtout le groupe, aient une vue globale et générale de ce qui se passe en son sein. L'accès de tous aux mêmes données dans une entreprise donne ainsi la possibilité à chaque acteur d'avoir une visibilité quant à son propre périmètre de responsabilité. Les propriétés d'homogénéité des données semblent, par ailleurs, aller de pair avec l'amélioration de la communication.

*b. Les échanges d'informations entre les acteurs*

Le tableau ci-dessous paraît indiquer une grande stabilité au niveau des réunions suite à l'implantation des PGI. Cependant, le recours à une même source de données semble quand même améliorer, voire "optimiser" les réunions. Elles auraient tendance, selon les répondants, à se dérouler plus rapidement et de façon plus efficace :

**Q24. Depuis l'utilisation du PGI en gestion, vos réunions avec le(s) contrôleur(s) de gestion sont devenues ou restent :**

Réunions avec contrôleur(s)	Beaucoup moins (1)	Moins	Inchangées	Plus	Beaucoup plus (5)	Non réponse	Effectif
Nombreuses	1	1	18	1	0	16	37
Moy=2,90 ; $\sigma=0,54$	2,7%	2,7%	48,7%	2,7%	0%	43,2%	
Longues	0	3	18	0	0	16	37
Moy=2,86 ; $\sigma=0,36$	0%	8,1%	48,7%	0%	0%	43,2%	
Efficaces	0	1	12	7	1	16	37
Moy=3,38 ; $\sigma=0,67$	0%	2,7%	32,5%	18,9%	2,7%	43,2%	

**Tableau 12. Les caractéristiques des réunions entre managers opérationnels et contrôleurs de gestion**

Suite au recours aux PGI dans les entreprises, les utilisateurs semblent moins souffrir de divergence du point de vue informationnel lors des réunions, souvent due auparavant à une construction des informations différente. Disposant en principe des mêmes informations lors des réunions grâce au système de gestion intégré, certains acteurs reconnaissent passer désormais beaucoup moins de temps à s'accorder sur les chiffres et beaucoup plus de temps sur les analyses *a posteriori* et les prévisions.

A titre d'exemple, le responsable de la maintenance, évoluant au sein d'une entreprise spécialisée dans le domaine de l'agroalimentaire, expliquait que, depuis la mise en place de SAP, les réunions avec le contrôleur de gestion étaient plus efficaces. Du fait de la transparence du système, le contrôleur de gestion semble avoir moins de questions à lui poser et paraît plus apte à lui proposer des solutions pour rester en ligne avec les objectifs de coûts. Tout comme le montre le concept du millefeuille développé par Kalika et al. (2005), les échanges formels ne semblent pas disparaître sous l'effet de l'utilisation des PGI. Ils paraissent, au contraire, en quelque sorte vecteur d'efficacité. Des tendances similaires se retrouvent au niveau des contacts informels. Depuis le recours aux PGI, les échanges informels sont, en effet, globalement perçus comme étant de meilleure qualité. Ces tendances sont indiquées par le tableau suivant :

**Q31. Depuis l'introduction du PGI, les relations entre les salariés, placés sous votre responsabilité, vous semblent :**

Relations entre les salariés	Moins (1)	Inchangées	Plus (3)	Non réponse	Effectif
Denses	3	17	11	6	37
Moy=2,26 ; $\sigma=0,63$	8,1%	46%	29,7%	16,2%	
Codifiées	0	13	13	11	37
Moy=2,74 ; $\sigma=0,73$	0%	35,1%	35,1%	29,8%	
Confiantes	0	14	13	10	37
Moy=2,68 ; $\sigma=0,70$	0%	37,9%	35,1%	27,0%	
Fructueuses	0	13	15	9	37
Moy=2,68 ; $\sigma=0,65$	0%	35,1%	40,6%	24,3%	

**Tableau 13. Les relations entre les salariés**

Les relations entre les salariés paraissent, aux dires des personnes rencontrées, inchangées, voire plus fructueuses et plus codifiées après l'implantation du PGI dans les entreprises. Elles semblent, en outre, globalement inchangées, voire plus confiantes et plus denses. De façon

plus générale, le recours aux systèmes de gestion intégrés semble avoir pour conséquence de faire évoluer les rapports entre les acteurs. Cette apparente meilleure qualité des échanges informels, suite à l'utilisation des PGI, peut s'expliquer par l'accès à tous aux mêmes données en temps réel. Ces dernières sont ainsi en principe directement accessibles sans nécessairement solliciter d'autres acteurs dans l'organisation. Les contacts informels portent désormais plus sur des explications et justifications des représentations des performances obtenues.

L'interprétation des données issues des deux phases de recherche qualitative et quantitative montre que, suite à l'introduction des PGI au sein des organisations, les données semblent non seulement plus partagées, mais également mieux partagées. Elles paraissent, en effet, à la fois plus accessibles, plus fiables et plus homogènes, et semblent ainsi contribuer à une meilleure qualité des échanges formels et informels. C'est un indice possible, quoique paradoxal au regard du potentiel des PGI, d'une simplification des représentations et d'une meilleure traduction des informations. Alors qu'*a priori*, ce type d'outils aurait pu être à l'origine d'un excès de formalisation et donc de complexification. Ces constats sont potentiellement de nature à conditionner profondément les mécanismes de contrôle de gestion. En effet, ces conclusions se transposeraient vraisemblablement aux mécanismes budgétaires, aux mécanismes de diffusion des coûts ou aux mécanismes de *reporting*.

## **2.2. LA COHESION ORGANISATIONNELLE**

La cohésion organisationnelle est ici considérée comme représentative du rapport formel / informel : plus de cohésion organisationnelle est l'indice probable d'un climat de confiance amélioré, moins de cohésion organisationnelle est celui d'un climat de confiance dégradé. Cette deuxième sous-partie a donc pour objet de dégager quelques éléments de réponse issus des deux phases de recherche quasi-exploratoire et complémentaire, quant au rapport formel / informel. Il s'agit autrement dit de savoir, à partir des enquêtes réalisées, si le recours aux systèmes de gestion intégrés dans les organisations a pour effet d'améliorer la confiance ou bien, au contraire, de la dégrader. L'analyse des résultats montre que l'implantation des PGI dans les entreprises semblerait avoir pour conséquence de renforcer la cohérence de la structure formelle et d'améliorer le climat de confiance.

### ***2.2.1. Une cohérence renforcée de la structure formelle***

Les enquêtes de terrain mettent globalement en lumière une nouvelle logique de fonctionnement des organisations suite à l'introduction des PGI. Ces derniers semblent être, en effet, à l'origine de nouvelles façons de travailler dans les entreprises, source de clarification et donc de confiance. L'amélioration de la cohérence de la structure formelle se traduit à deux niveaux. D'un côté, les organisations se restructurent et d'un autre côté, les modes de travail évoluent dans un sens jugé positif.

#### ***a. L'évolution du fonctionnement et de la structuration des organisations***

Le tableau suivant met en évidence les effets des PGI sur le fonctionnement organisationnel en général. Si la restructuration de l'entreprise ne paraît pas être l'objectif prioritaire lors de la mise en place des PGI, il semblerait que ces derniers aient cependant pour effet de renforcer la structuration des organisations :

**Q14. Plus généralement, il vous semble que depuis l'introduction du PGI, l'organisation est globalement devenue :**

Evolution	Plus rigide (1)	Plus structurée	Plus flexible (3)	Effectif
Organisation	3	32	2	37
Moy=2,03 ; $\sigma=0,37$	8,1%	86,5%	5,4%	

**Tableau 14. Les perceptions quant à l'évolution des organisations**

Globalement, la plupart des personnes rencontrées semblent s'accorder pour dire que suite à l'implantation des systèmes de gestion intégrés, les organisations deviennent plus structurées. Elles sont, en effet, peu nombreuses à considérer que les organisations sont plus flexibles ou, au contraire, plus rigides.

Les processus dans les organisations semblent être à la fois mieux définis, mieux structurés et mieux maîtrisés depuis la mise en place du PGI. Les acteurs semblent ainsi mieux comprendre à quoi ils contribuent dans l'organisation. Ils ont une meilleure vision du fonctionnement organisationnel et sont nombreux à juger sa plus grande structuration comme positive. L'évolution du fonctionnement des organisations semble, par ailleurs, s'accompagner d'un changement dans les façons de travailler.

*b. L'évolution des façons de travailler dans les organisations*

Les interlocuteurs sollicités perçoivent un changement dans les modes de travail, ainsi que dans la gestion des organisations, comme le montrent les tableaux suivants. Concernant le tableau ci-dessous, les réponses, formulées à l'égard des façons de travailler dans les organisations depuis l'utilisation du PGI, apparaissent relativement nuancées :

**Q12. Depuis l'introduction du PGI, vous diriez que, de façon générale dans l'entreprise, les modes de travail sont devenus ou restent :**

Modes de travail	Beaucoup moins (1)	Moins	Inchangés	Plus	Beaucoup plus (5)	Non réponse	Effectif
Simple	2	11	8	13	1	2	37
Moy=3,00 ; $\sigma=1,03$	5,4%	29,7%	21,6%	35,2%	2,7%	5,4%	
Rapide	3	8	12	10	2	2	37
Moy=3,00 ; $\sigma=1,06$	8,1%	21,6%	32,4%	27,1%	5,4%	5,4%	
Souple	1	10	11	12	1	2	37
Moy=3,06 ; $\sigma=0,94$	2,7%	27,1%	29,7%	32,4%	2,7%	5,4%	
Codifiée	0	0	10	18	7	2	37
Moy=3,91 ; $\sigma=0,70$	0%	0%	27%	48,7%	18,9%	5,4%	

**Tableau 15. Les caractéristiques des modes de travail dans l'entreprise**

Les PGI semblent imposer aux utilisateurs des procédures de travail un peu plus complexes que les systèmes précédents, du moins tant que les fonctionnalités de ces nouveaux systèmes ne sont pas encore totalement maîtrisées. Ces outils rendent ainsi le travail de quelques opérationnels moins simple. Mais, en même temps, les PGI sont censés rendre, dans une certaine mesure, les modes de travail des contrôleurs de gestion plus simples, notamment grâce à la transparence et au partage des informations. Toutes les données saisies en amont peuvent en principe faire l'objet d'extractions, selon leurs besoins. D'ailleurs, ces systèmes de gestion intégrés semblent apporter quelques facilités au niveau du *reporting*.



Sur le plan de la rapidité, même si les résultats paraissent assez divergents, il semblerait que globalement, les façons de travailler n'aient pas trop évolué sur ce point. Le nombre plutôt important de "moins" peut revêtir une explication qui n'est pas directement liée aux PGI. Au sein de l'entreprise AL, par exemple, le recours à l'ancien serveur, qui est désormais sous dimensionné par rapport à Adonix X3 en place, a tendance à ralentir les utilisateurs dans leur travail.

Pour la partie de la question relative à la souplesse, les réponses formulées par les répondants semblent relativement nuancées. Pour certains, les PGI semblent offrir plus de possibilités que les anciens systèmes. Etant donné que tous les modules sont interconnectés, l'information saisie peut servir à beaucoup plus de personnes dans l'organisation. Les PGI sont, en ce sens, parfois considérés comme étant des systèmes plus souples que les précédents, d'autant plus que les utilisateurs se sentent moins dépendants des autres collègues. D'autres interlocuteurs appréhendent, néanmoins, les PGI comme des outils rigides, en raison de l'ensemble des règles et procédures à respecter pour assurer son bon fonctionnement, à l'instar des signatures électroniques.

Par ailleurs, depuis l'implantation des PGI, les modes de travail paraissent, de façon générale, plus codifiés. Mais, cet accroissement de la formalisation ne semble pas déranger les répondants, dans la mesure où cela paraît contribuer à améliorer l'ensemble des tâches quotidiennes. D'où une gestion d'ensemble des organisations globalement améliorée, car, semble-t-il, plus efficace :

**Q38. Depuis l'utilisation du PGI, la gestion de l'ensemble de l'organisation vous semble :**

Gestion organisation	Moins (1)	Inchangée	Plus (3)	Non réponse	Effectif
Simple	5	13	14	5	37
Moy= 2,46; $\sigma=0,80$	13,5%	35,2%	37,8%	13,5%	
Adaptable	5	8	16	8	37
Moy=2,54 ; $\sigma=1,02$	13,5%	21,6%	43,3%	21,6%	
Efficace	0	8	23	6	37
Moy=2,78 ; $\sigma=0,58$	0%	21,6%	62,2%	16,2%	
Contraignante	0	13	18	6	37
Moy=2,68 ; $\sigma=0,63$	0%	35,1%	48,7%	16,2%	

**Tableau 16. La gestion d'ensemble des organisations**

Une grande partie des personnes interrogées pensent que la gestion d'ensemble de l'organisation est restée inchangée, voire devenue plus simple grâce au PGI. Ces systèmes de gestion intégrés leur permettent désormais d'échanger sur la base d'un même langage, et donc de parler de la même chose. Sa mise en place dans les organisations semble ainsi contribuer à unifier et fédérer la gestion des entreprises. Sur le plan organisationnel, la gestion apparaît comme étant globalement devenue plus adaptable, depuis l'implantation du PGI. Ces outils semblent favoriser une certaine souplesse dans la gestion des organisations, notamment de par l'accès à tous en temps réel aux mêmes données. Pour d'autres interlocuteurs, en revanche, la gestion d'ensemble de l'organisation apparaît à la fois moins simple et moins adaptable depuis le recours au PGI, en raison notamment du plus grand nombre de paramètres et de procédures à prendre désormais en considération.

62,2% des personnes interrogées pensent que la gestion des organisations est globalement devenue plus efficace. Dans la mesure où les données sont correctement saisies en amont, la gestion des organisations peut s'en trouver grandement améliorée. Les décideurs peuvent avoir accès à des informations beaucoup plus précises, permettant de mieux déceler l'origine des problèmes, s'ils existent, et de mettre en œuvre, le cas échéant, les mesures correctives *ad hoc* plus pertinentes. D'après 48,7% des répondants, la gestion des organisations semble être devenue plus contraignante, depuis l'introduction du PGI. Ces systèmes sont de nature à imposer une certaine rigueur aux utilisateurs dans la gestion au quotidien de leur secteur de responsabilité. L'objectif de vouloir rationaliser le fonctionnement des organisations en général peut, en effet, fortement contraindre les utilisateurs au quotidien. Mais, cet aspect contraignant de la gestion sous PGI n'est pas pour autant mal perçu par les utilisateurs, pour la plupart conscients de son utilité. D'ailleurs, des indications d'amélioration du climat de confiance ont été relevées.

### 2.2.2. Des signes de renforcement du climat de confiance

L'analyse des entretiens et des réponses au questionnaire montre que de façon générale, le climat de confiance semble en voie d'amélioration dans les organisations après l'implantation d'un système de gestion intégré. Cette tendance au renforcement du climat de confiance se traduirait notamment par le fait que l'image du contrôle aurait tendance à être mieux perçue et par le fait que l'interaction entre les contrôleurs et les autres acteurs serait en voie d'évolution.

#### a. Une perception du contrôle plus positive

Le tableau ci-dessous met en lumière les perceptions de chacun des répondants quant à l'image du contrôle dans les organisations ayant recours au PGI :

#### Q46. Selon vous, depuis l'implantation effective du PGI :

Perception du contrôle	Moins (1)	Inchangé(e)	Plus (3)	Non réponse	Effectif
Culture du contrôle développée Moy=3,17 ; $\sigma$ =0,81	0 0%	9 24,3%	12 32,5%	16 43,2%	37
Contrôle perçu comme plus utile Moy=3,31 ; $\sigma$ =0,71	0 0%	5 13,5%	15 40,5%	17 46%	37

**Tableau 17. La perception du contrôle de gestion**

Certains des interlocuteurs rencontrés ne semblent pas percevoir de changement manifeste au niveau du contrôle au sein de leur organisation suite à la mise en place du PGI. En revanche, plus de 40% d'entre eux considèrent le contrôle comme plus utile depuis le recours au système de gestion intégré. Certains répondants avouent, en effet, mieux comprendre la nécessité du contrôle dans l'organisation depuis l'utilisation du PGI.

Il semblerait par ailleurs que la légitimité du contrôleur soit globalement mieux reconnue, que le contrôle de gestion ait vu son rôle renforcé et enfin, que le rôle du contrôle de gestion ait évolué. Si la notion de contrôle semble dans l'ensemble être un peu mieux perçue au sein des organisations depuis l'implantation des PGI, les interactions entre les contrôleurs de gestion et les autres acteurs paraissent également en voie d'évolution.

*b. Le degré de disponibilité des contrôleurs de gestion*

Le degré de disponibilité des contrôleurs de gestion semble globalement en voie d'amélioration depuis l'utilisation du PGI, comme paraît l'indiquer le tableau suivant :

**Q43. Depuis l'implantation du PGI, vous percevez le contrôleur de gestion, avec lequel vous êtes en relation, comme :**

Contrôleur de gestion	Moins (1)	Inchangé	Plus (3)	Non réponse	Effectif
Disponible Moy=2,65 ; $\sigma=0,95$	2 5,4%	15 40,6%	6 16,2%	14 37,8%	37
Proche Moy=2,71 ; $\sigma=0,78$	0 0%	15 40,6%	10 27,0%	12 32,4%	37
A l'écoute Moy=2,77 ; $\sigma=0,85$	0 0%	15 40,6%	8 21,6%	14 37,8%	37

**Tableau 18. Le degré de disponibilité des contrôleurs de gestion**

Les personnes interrogées sont nombreuses (soit plus de 40%) à considérer le degré de disponibilité des contrôleurs de gestion inchangé en environnement PGI. Une minorité d'entre elles perçoit, cependant, les contrôleurs de gestion comme un peu plus disponibles depuis l'introduction du PGI dans l'organisation. Ces outils semblent d'un côté offrir plus de possibilités aux contrôleurs de gestion ; mais d'un autre côté, des analyses et des explications plus fines semblent désormais leur être plus fréquemment demandées. D'où les réponses de certains répondants qui ne perçoivent pas les contrôleurs de gestion comme plus accessibles. Certains des répondants disent néanmoins pouvoir les solliciter plus facilement lorsqu'ils souhaitent avoir un éclairage sur un point précis et obtenir des informations supplémentaires. Quelques uns des managers sollicités se sentent, en effet, mieux guidés et mieux entourés dans la gestion de leur champ de responsabilité.

**Q36. Depuis l'introduction du PGI, les relations \_\_\_\_\_ vous semblent se caractériser par un climat de confiance plutôt :**

Climat de confiance dans relations	Dégradé (1)	Inchangé	Accru (3)	Non réponse	Effectif
Dans champ de responsabilité Moy=2,46 ; $\sigma=0,51$	0 0%	20 54,1%	17 45,9%	0 0%	37
Dans organisation Moy=2,39 ; $\sigma=0,60$	2 5,4%	18 48,7%	16 43,2%	1 2,7%	37

**Tableau 19. La perception du climat de confiance dans les relations**

D'après le tableau ci-dessus, la plupart des répondants considèrent que le climat de confiance n'a pas évolué dans les différentes relations suite à l'implantation du PGI. Néanmoins, près de 46% des personnes sollicitées semblent percevoir, en environnement PGI, une amélioration du climat de confiance dans la plupart des relations avec les collègues. L'accès à tous aux mêmes données en temps réel, donc sans forcément solliciter des intermédiaires, semble de nature à favoriser l'amélioration du climat de confiance.

Globalement, l'analyse des données recueillies, au cours des enquêtes menées à la fois par entretien et par questionnaire, montre que les PGI sont perçus comme ayant pour effet de clarifier et de renforcer la cohérence des structures organisationnelles, mais aussi de contribuer à l'amélioration du climat de confiance. *A priori*, avec ce type d'outils, les acteurs auraient pu se sentir trop surveillés jusqu'à perdre confiance. Au contraire, le renforcement de la structuration organisationnelle semble s'accompagner d'une amélioration du climat de confiance, et par voie de conséquence, d'une meilleure cohésion des organisations. Autrement dit, du point de vue du thème formel / informel, tout se passe comme si le formel et l'informel se renforçaient mutuellement (Guibert et Dupuy, 1997). Ils ne se substituent pas. Ils semblent, au contraire, s'orienter en quelque sorte "dans le même sens". Du point de vue des implications managériales, il semblerait donc que dans un univers formalisé, c'est-à-dire relativement contrôlé, les acteurs se sentent plus facilement en confiance. La mise en œuvre des instrumentalismes classiques du contrôle doit être comprise en conséquence dans le sens d'un renforcement des systèmes budgétaires et des tableaux de bord.

## CONCLUSION

Les observations font globalement apparaître des indices d'amélioration du partage des représentations, après l'introduction des PGI, liés à une plus grande fiabilité des données et à une meilleure accessibilité à ces dernières. C'est un indice possible d'une simplification des représentations et d'une meilleure traduction des informations. Les enquêtes mettent également en lumière un effet de renforcement mutuel du formel et de l'informel, et donc du climat de confiance, suite à l'utilisation des systèmes de gestion intégrés au sein des organisations. Il reste à confirmer et à généraliser ces indications, en complétant et en diversifiant l'observation des processus d'implantation des PGI et d'évolution des systèmes de contrôle de gestion. D'un point de vue managérial, on peut voir là des indices expliquant le rôle positif généralement prêté aux PGI et justifiant de pousser les responsables vers une implantation croissante.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ackoff R.L. (1967), Management mis information systems, *Management Science*, Vol. 14, n° 4, p. 147-156.
- Ackoff R.L. (1971), Towards a system of systems concepts, *Management Science*, Vol. 17, n° 11, p. 661-671.
- Ashby W. R. (1956), *An introduction to cybernetics*, Chapman & Hall, London.
- Bescos P.L. et Mendoza C. (1999), *Manager cherche information utile désespérément*, L'Harmattan, Paris.
- Besson P. (1999), Les ERP à l'épreuve de l'organisation, *Systèmes d'Information et Management*, n° 4, Vol. 4, pp. 21-51.
- Bollecker M. (2007), La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives, *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 13, Vol. 1, juin, p. 87-106..
- Champy J. (1995), *Reengineering du management. La meilleure façon de détenir le pouvoir est d'y renoncer*, Dunod, Paris.
- Coat F. et Favier M. (1999), Passage à l'ERP et refonte du système d'information : le cas des ASF, *Systèmes d'Information et Management*, n° 4, Vol. 4, pp. 107-128.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- Davenport T.H. (1998), Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*, Vol. 76, n° 4, p. 121-131.

- Dearden J. (1966), Myth of real time management information, *Harvard Business Review*, Vol. 44, n° 3, p. 123-132.
- Dearden J. (1972), MIS is a mirage, *Harvard Business Review*, Vol. 50, n° 1, p. 90-99.
- Dupuy Y. (2001), A l'origine des recherches animées par Robert Reix : la demande d'information dans les organisations, *Système d'Information et Management*, Vol. 6, n° 2, pp. 7-16.
- Dupuy Y. (2006), L'évolution du contrôle de gestion. Entre uniformisation technologique et subjectivités évolutives, *Management et Gestion*, n° 121, p. 32-37.
- Gilbert P. et Leclair P. (2004), Les systèmes de gestion intégrés. Une modernité en trompe-l'œil ?, *Sciences de la Société*, N° 61, pp. 17-30.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory. Stratégies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- Guffond J.L. et Leconte G. (2004), Les ERP, puissants outils d'organisation du changement industriel, *Sciences de la Société*, n° 61, pp. 33-51.
- Guibert N. et Dupuy Y. (1997), La complémentarité entre contrôle "formel" et contrôle "informel" : le cas de la relation client-fournisseur, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 3, Vol. 1, Mars, pp. 39-52.
- Hammer M. et Champy J., (1993), *Le reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris.
- Hochereau F. (2006), Concrétisation et normalisation : les injonctions contradictoires de l'inscription de l'informatique dans l'organisation, *Réseaux*, n° 135/136.
- Kalika M., Boukef N. et Isaac H. (2005), La théorie du millefeuille. De la non-substitution entre communications électroniques et face à face, 10<sup>ème</sup> congrès de l'Association Information and Management, Toulouse, 22-23 septembre.
- Khandwalla P. (1974), Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 74-98.
- Lemaire L. (2003), *Systèmes de gestion intégrés. Des technologies à risques ? L'impact des PGI sur l'emploi et le travail*, Editions liaisons, p. 142.
- Meyssonier F. et Pourtier F. (2004), ERP, changement organisationnel et contrôle de gestion, 25<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Orléans, 12-14 mai.
- Meyssonier F. et Pourtier F. (2006), Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ?, *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 1, p. 45-64.
- Mintzberg H. (1972), The myths of MIS, *California Management Review*, Vol. XV, n° 1, p. 92-97.
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, ESF Editeur, Paris.
- Mourlon S. et Neyer L. (2002), Tout ce que nous avons voulu savoir sur les ERP : qu'attendre des progiciels de gestion intégrés ?, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 21, n° 4, pp. 119-155.
- Plane J.-M. (2007), Du savoir tacite à l'hypermodernité du management, in Dupuy Y. et Dubois P.L., *Connaissance et management. Ouvrage dédié à Robert Reix*, Economica, Paris.
- Reix R. (2002), *Systèmes d'information et management des organisations*, 4<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris.
- Segrestin D. (2004), Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible, *Sciences de la société*, n° 61, p. 3-16.
- Travaillé D. et Marsal C. (2007), Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 13, Vol. 2.
- Yin R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, London.

## ANNEXE

Etape	Période
Elaboration du guide d'entretien (1 <sup>ère</sup> version)	Mi-août 2004 – Fin novembre 2004
Entretiens individuels semi-directifs (4 premiers)	Décembre 2004
Amélioration du guide d'entretien (2 <sup>ème</sup> version)	Fin décembre 2004 – Début janvier 2005
Entretiens individuels semi-directifs (6 derniers)	Début janvier 2005 – Mi-mars 2005
Retranscription, retraitement et interprétation	Début décembre 2004 – Fin mai 2005

**Tableau 1. Les différentes étapes de la phase de recherche quasi-exploratoire**

Domaine d'activité	TD Transmission et distribution d'énergie	JM Presse quotidienne régionale	SL Industrie agroalimentaire (condiments)
Statut de l'établissement	Filiale	Filiale	Filiale
Effectif (2005)	200-499	1 000 et +	1 000 et +
PGI mis en place	SAP	Qualiac	SAP
Date d'implantation	Septembre 2003	Mai 2004	Janvier 1997

**Tableau 2. Les caractéristiques générales des entreprises rencontrées (1<sup>ère</sup> phase de recherche)**

Organisation	TD	JM	SL	Total
Achat	1	1		2
Production	1		1	2
Vente			1	1
Informatique			1	1
Contrôle de gestion	2	1	1	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

**Tableau 3. Les interlocuteurs interviewés dans chaque entreprise (1<sup>ère</sup> phase de recherche)**

Etape	Période
Elaboration du questionnaire (1 <sup>ère</sup> version)	Début juin 2005 – Mi-octobre 2005
Test du questionnaire (2 premiers)	Fin octobre 2005 – Début novembre 2005
Amélioration du questionnaire (2 <sup>ème</sup> version)	Début novembre 2005 – Début janvier 2006
Administration du questionnaire (36 derniers)	Fin janvier 2006 – Fin juillet 2006
Dépouillement et analyse	Août 2006

**Tableau 4. Les différentes étapes de la phase de recherche complémentaire**

Domaine d'activité	<b>TD</b> Transmission et distribution d'énergie	<b>JM</b> Presse quotidienne régionale	<b>SL</b> Industrie agroalimentaire (Condiments)	<b>AL</b> Produits tubulaires et de chantier	<b>LN</b> Distribution et assainissement des eaux	<b>SA</b> Industrie pharmaceutique	<b>CN</b> Industrie agroalimentaire (Boissons)
Statut de l'établissement	Filiale	Filiale	Filiale	Siège et Filiale	Filiale	Filiale	Filiale
Effectif (2006)	200-499	1 000 et +	1 000 et +	100-199	200-499	1 000 et +	100-199
PGI mis en place	SAP	Qualiac	SAP	Adonix X3 et Sage	SAP	SAP	SAP
Date d'implantation	Septembre 2003	Mai 2004	Janvier 1997	Avril 2005	Janvier 2003	Mars 2001	Janvier 2005

**Tableau 5. Les caractéristiques générales des entreprises rencontrées (2<sup>ème</sup> phase de recherche)**

Organisation	<b>TD</b>	<b>JM</b>	<b>SL</b>	<b>AL</b>	<b>LN</b>	<b>SA</b>	<b>CN</b>	<b>Total</b>
Achat		3		1				4
Stock		1		1			1	3
Production	1	2	1	2		1	1	8
Maintenance		2				1	1	4
Qualité	1							1
Marketing		2						2
Vente	2	1		3				6
Expédition				1			1	2
Informatique	1	1		1		1		4
GRH		2			2			4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>38</b>

**Tableau 6. Les répondants au questionnaire dans chaque entreprise (2<sup>ème</sup> phase de recherche)**